

学校编码: 10384

学 号: 17920121150968



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

SEAL 公司绩效指标设定的分析与改进研究

An Analysis and Improvement Research on the Performance
Target Setting Work in SEAL Company

叶成栋

指导教师姓名: 林晓松 助理教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2015 年 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名): 叶成栋

2015年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：叶成栋

2015 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

为了应对日益激烈的竞争，企业管理者们越来越关注应如何通过改善公司的管理水平来保持竞争力，绩效管理成为管理者研究的核心问题之一。正确合理的绩效指标设定是绩效管理的重要基础，因此，本文将以绩效指标的设定过程作为研究课题，致力于发现 SEAL 公司当前绩效指标设定工作中常见的问题，并分析和研究出改进建议。

SEAL 公司是一家行业领先的德资制造型企业。得益于总部丰富的管理经验积淀，公司已经建立起了一套相对完整的绩效管理制度。然而由于种种原因，公司的绩效指标设定环节依然存在着许多问题，对公司的运营造成了比较负面的影响。本文以 SEAL 公司作为研究对象，首先查阅资料汇总出绩效指标设定的相关理论依据，其次对比公司的实际做法，再通过对不同部门的员工进行深度访谈，同时结合作者自身的观察与理解，发现了公司的绩效指标设定存在如下问题：管理者与员工的绩效管理意识不足，缺乏足够的重视；没能很好地分析公司的战略规划及整体目标；设定出的指标不够具体，与员工的关联度较低，可衡量性较差，且不够灵活；错误地将部门整体性指标设定为员工的个人目标；不同维度的目标相互矛盾等。这些问题导致了企业发生代理人风险，不能有效激发出员工积极性，降低员工的工作安全感，推高离职率，并伤害到企业的质量品牌形象等。本文通过分析引发这些问题产生的原因，从提高管理者与员工对绩效管理工作的重视程度及信赖感，更好地对企业战略规划及整体目标进行分析和分解，用正确的方式来向员工反馈公司的业绩表现，改善管理者与员工间的绩效沟通等四个方面提出了改进建议。

希望这些建议能有助于改善 SEAL 公司的绩效管理现状，并为其他类似企业提供一些可借鉴的经验。

关键词：绩效指标设定；战略规划；目标管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

As the competition in market is much harder than before, all the managers of enterprises are focusing on how to keep the competence by improving their management skills. Performance management is one of the hottest topics to be studied. A good and efficient performance management system starts from proper targets settings, therefore the author chose performance targets setting as the objective of this study. Author aims to find the problems in daily operations, and then make analysis and work out some proposals.

SEAL Company is a leading German manufacture. Because of the abundant experience in headquarter; SEAL Company has already established a complete performance management system. However, as of some reasons, the company still has some problems which cause the negative influences. Author makes SEAL company the objective of this study: at first review different literatures and collect relative theoretical knowledge, then compare to the current management methodology in company, author also organized the interviews on the employees from different departments, after consisting of author's personal view points, author finds below problems: the consciousness of both employers and employees is not strong enough; the analysis of strategy planning and company's annual targets are not sufficient; the targets are not concrete enough, not really related to the employees, not easy to be measured, and not flexible; Directly sets department target to an employee without decomposing it; Conflicts between different targets and etc. All these problems will cause troubles to the company like: risk of agency, losing motivation, influence employees' sense of working safety, people fluctuation raised, is harmful to the brand and quality image. By studying the reason of how these problems happen, the thesis work out four proposals to improve the work. The proposals are: both managers and employees shall more emphasize the performance managements system, take certain actions to improve the progress of decomposing strategy planning to personals, feedback the business performance of the whole company to single person in right way, improve cross-function communications.

Author hopes these proposals can help to resolve the problems in SEAL Company, as well as providing some constructive ideas to other similar companies.

Keywords: Performance Target Setting; Strategic Planning; Management by Objectives

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和研究意义	1
一、研究背景.....	1
二、研究意义.....	2
第二节 研究内容和研究方法	3
一、研究内容.....	3
二、研究方法.....	4
第二章 理论及文献综述	5
第一节 绩效管理的相关理论	5
一、绩效管理的概念.....	5
二、绩效管理体系的四个环节.....	6
三、执行绩效管理对企业的意义.....	8
第二节 绩效指标设定的相关理论	9
一、职位分析的概念及其在绩效指标设定时的作用.....	9
二、企业战略规划的概念及其在绩效指标设定时的作用.....	10
三、设定目标时所应遵循的一般原则.....	13
四、绩效指标设定的几种方法.....	13
第三章 SEAL 公司绩效指标设定工作的现状、问题及分析	16
第一节 SEAL 公司简介	16
第二节 SEAL 公司绩效管理流程现状	17
一、绩效管理平台.....	17
二、绩效计划环节.....	17
三、绩效执行环节.....	20
四、绩效评价环节.....	21
五、绩效审议环节.....	22
第三节 SEAL 公司绩效指标设定工作现状	23

一、公司的职位分析现状	23
二、公司战略规划转化为绩效指标的过程	25
第四节 SEAL 公司绩效指标设定环节存在的问题	30
一、针对公司绩效指标设定的深度访谈及问题汇总	30
二、问题之一：滋生代理人风险	33
三、问题之二：使绩效评价不科学，影响员工积极性	35
四、问题之三：伤害公司战略规划的平衡性	37
五、问题之四：员工满意度及工作安全感降低，离职率升高	38
六、问题之五：资源及成本的浪费	40
第四章 SEAL 公司绩效指标设定环节的改进建议	43
第一节 公司全员需加强对绩效管理体系的重视	43
一、公司各级管理者重视及信赖绩效管理体系	43
二、公司基层员工重视及信赖绩效管理体系	45
第二节 改善各级绩效指标的分解及设定过程	47
一、选择具有正确逻辑性的绩效指标	47
二、严格遵守绩效指标设定的一般原则	49
三、落实目标管理法在基层指标设定时的有效利用	50
四、为关键绩效指标制定详细的行动计划	51
五、加强对不同指标间关联性的考虑	53
第三节 改善对公司及部门整体性绩效指标的使用	54
一、改善对公司整体性绩效指标的使用	55
二、改善对部门整体性绩效指标的使用	55
第四节 设定绩效指标时应确保与员工充分有效的沟通	56
一、设定绩效指标时应充分调研并尊重员工的意见	57
二、在确定绩效指标后应对员工进行充分的解释沟通	57
三、目标执行中加强沟通，必要时应及时调整绩效标准	58
第五章 结 论	59
第一节 本文研究的主要结论	59
第二节 本文研究的局限性及将来研究方向	60

一、本文研究的局限性.....	60
二、将来研究方向.....	60
附录 A 对研发部主管 A 的深度访谈.....	61
附录 B 对研发部主管 B 的深度访谈.....	63
附录 C 对研发部主管 C 的深度访谈.....	65
附录 D 对财务部主管 D 的深度访谈.....	67
附录 E 对人事部主管 E 的深度访谈.....	69
附录 F 对项目部主管 F 的深度访谈.....	71
附录 G 对采购部主管 G 的深度访谈.....	73
附录 H 对项目部主管 H 的深度访谈.....	75
参考文献.....	77
致 谢.....	78

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research Background and Significance	1
I. Research Background	1
II. Resource Significance	2
Session 2 Research Contents and Methodology	3
I. Research Contents	3
II. Resource Methodology.....	4
Chapter Two Theoretical Knowledge and Summary of Literature	5
Session 1 Theoretical Knowledge of Performance Management	5
I. Theory of Performance Management.....	5
II. Four Steps of the Performance Management Loop.....	6
III. Significance to an Enterprise	8
Session 2 Theoretical Knowledge of Performance Target Setting	9
I. Theory of Job Profile and its Significance	9
II. Theory of Strategic Planning to an Enterprise and its Significance.....	10
III. Common Principle during Performance Target Setting	13
IV. Some Methodology of Performance Target Setting	13
Chapter Three Basic Introduction, Problem Focus and Problem Analysis of SEAL Company	16
Session 1 Basic Introduction of SEAL Company	16
Session 2 Current Situation of Performance Management in SEAL Company 17	17
I. Platform of Performance Management System.....	17
II. Process of Performance Target Setting	17
III. Process of Performance Target Impelementation.....	20
IV. Process of Target Achievement Evaluation.....	21
V. Process of Target Achievement Result Feedback	22
Session 3 Current Situation of Performance Target Setting in SEAL Company 23	23
I. Current Situation of Job Profile in SEAL Company.....	23
II. How a Strategic Planning will be Dissembled to Performance Targets	25

Session 4 Problem Focus on Performance Target Setting in SEAL Company	30
I. Interview of Performance Target Setting Work and Summary of Findings	30
II. Finding 1. Create Risk of Agency	33
III. Finding 2. Unscientific Performance Evaluation	35
IV. Finding 3. Break the Balance of Strategic Planning	37
V. Finding 4. Drop of Employee's Sense of Security, Resigning Rate Increase	38
IV. Finding 5. Waste of Resource and Cost	40
Chapter Four Solution of How to Improve the Performance Target Setting Work in SEAL Company	43
Session 1 The Managers of Different Levels Should Pay More Attention on Performance Management System	43
I. The Managers of Company Should Pay More Attention and Give More Trust to Performance Management System	43
II. The Employees on Operation Level Should Pay More Attention and Give More Trust on Performance Management System	45
Session 2 Improve the Progress of Decomposing the Annual Targets	47
I. Choose Proper and Logical Targets	47
II. Strictly Follow the "SMART" Principle	49
III. Promote Managements by Objectives on Operational Level	50
IV. Make Concrete Action Plan for Critical Targets	51
V. Balance the Relationship between Different Targets	53
Session 3 Improve the Usage of Company and Department Level Targets	54
I. Improve the Usage of Company Level Targets	55
II. Improve the Usage of Department Level Targets	55
Session 4 Ensure Sufficient Communications during Target Setting	56
I. Get Sufficient Inputs from Employees during Target Setting	57
II. Make Sufficient Explanation to Employees after Target Setting	57
III. Improve Communication during Targets Implementation	58
Chapter Five Conclusion	59
Session 1 Main Conclusion of the Research	59
Session 2 The Limits of the Research and Further Study in Future	60
I. The Limits of the Research	60

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.